

Cet article est consacré à ITIL et à l'enseignement des services dont la montée en puissance s'avère de plus en plus probante et nécessaire. Il présente un exposé en synthèse des points qu'un enseignement doit comporter pour s'appliquer à définir une propédeutique des services qui respecte la spécificité de sa mise en œuvre. Il expose dans un deuxième temps le contenu de chacune des interfaces et composantes associées, structurant une prestation de service, et donne dans un troisième volet une visibilité sur l'utilisation de l'ITIL par les Organisations et les DSI.

Cet article reprend le contenu de la présentation faite lors de la session « Education » de la conférence itSMF du 17 octobre 2005.

## Vous avez dit « services »

### Définitions

Quel que soit le domaine auquel elle s'applique, la gestion des services se présente souvent comme une source de difficultés de par ses caractéristiques intrinsèques.

Le domaine du marketing peut, par exemple illustrer notre propos, puisqu'il aura fallu attendre l'année 2000 pour voir paraître un « marketing des services »<sup>1</sup>, et 2003 pour que le Mercator<sup>2</sup> consacre un chapitre à la spécificité de ce marketing dont il avait méconnu les caractéristiques jusqu'alors. Il n'y avait avant qu'un marketing de produits. La difficulté ne fait que s'amplifier lorsqu'il s'agit de définir les services, et elle est à son zénith à propos des services informatiques.

Cependant un certain nombre de modèles voient le jour, visant l'objectif de représenter la mise en œuvre des services informatiques et la satisfaction des utilisateurs. Quels sont-ils ?

Il suffit de consulter l'ouvrage d'ADELI<sup>3</sup>, pour mesurer l'étendue des modèles qui se dessinent pour contribuer, chacun à sa manière, au développement des SI. À vouloir favoriser la compréhension des services, ils ne font qu'en renforcer la difficulté. À la question « qu'est ce qu'un service informatique ? », la réponse semble vouloir prendre tour à tour le chemin de la méthode, celui du modèle unique, de l'approche d'audit, pour finalement s'emparer de la gestion de la qualité. Au bout du compte, un service informatique, c'est quoi ? Cette question prend toute sa dimension si on la rapporte à la perspective, plus large, d'un programme d'enseignement, et de sa mise en relation avec les besoins d'un marché, et ceux des entreprises.

<sup>1</sup> *Le Marketing des Services*, Béatrice Bréchnignac-Roubaud, Editions d'Organisation

<sup>2</sup> *MERCATOR*, éditions Dalloz, 7<sup>e</sup> édition

<sup>3</sup> *ODOscope*, éditions ADELI 2004

### Quelles spécificités des services ?

Avant de répondre plus en détail à cette question<sup>4</sup>, il nous faut faire un détour par un néologisme qui est né dans les années 1990, avec la parution d'un ouvrage consacré aux marketings des services, celui de « Servuction »<sup>5</sup>.

En synthèse, les auteurs<sup>6</sup> nous proposent une définition des services qui met en lumière les spécificités des services eu égard à leurs « parents proches », les produits :

- typologie des services<sup>7</sup> ;
- gestion du point de contact client ;
- participation et domination ;
- gestion du support physique ;
- offre de services ;
- marketing mix des services ;

sont autant de domaines qui différencient les services, et auxquels le marketing doit conférer un soin particulier. Notamment à propos de :

- l'intangibilité<sup>8</sup> ;
- du couplage de la production du service et de sa consommation ;
- des niveaux de participation et d'implication du consommateur dans la production du service ;
- la gestion du point de contact client<sup>9</sup> ;
- l'hétérogénéité de la qualité<sup>10</sup>.

<sup>4</sup> L'Atelier itSMF consacré au catalogue des services du 26 avril 2005 en donnait la définition d'« **un ou plusieurs systèmes informatiques qui concourent à un processus métier** »

<sup>5</sup> contraction de production des services

<sup>6</sup> Pierre Eiglier et Eric Langeard, Mc Graw Hill

<sup>7</sup> services de base, services périphériques, services globaux

<sup>8</sup> concernant l'immatérialité des services

<sup>9</sup> dans la relation directe du client au producteur des services

<sup>10</sup> soulignant les impasses de la mesure actuelle de la qualité en provenance des produits

## Les trois composantes des services

Partant de ces spécificités, il convient d'articuler les services selon trois plans :

- le jeu croisé de la participation de l'utilisateur, et de la domination du prestataire dans la production et la consommation du service ;
- la matérialisation des services selon des niveaux permettant de mettre en relation la Maîtrise d'Ouvrage et la Maîtrise d'Œuvre pour assurer le suivi des besoins, et de leurs couvertures ;
- la production des services (servuction) selon un axe relationnel, et un axe opérationnel assurant le bon équilibre de la distribution des compétences et de la gestion de la relation de service.

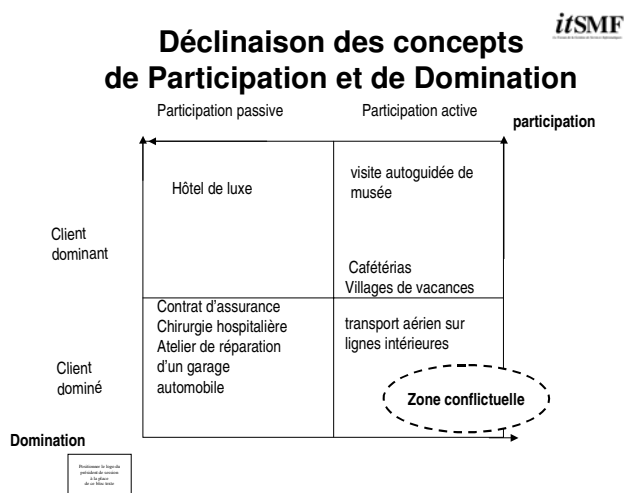
### Participation et Domination

L'originalité du modèle de servuction tient dans la position, et dans la spécification des niveaux de participation que le client va pouvoir s'octroyer, et la marge de manœuvre que le prestataire va lui laisser, dans la production des services. À l'opposé de l'utilisation d'un produit auquel il est subordonné,<sup>1</sup> et pour lequel sa capacité d'influence est très limitée<sup>2</sup>.

Le client est-il dominant, ou est-il dominé durant la consommation du service ?

Quelle part de liberté son prestataire lui laisse-t-il dans la conception, la réalisation, le contrôle de la réalisation de bout en bout, du service ?

De l'hôtel de luxe au transport aérien sur des lignes intérieures, la question revêt des formes très différentes, laissant évoluer le client d'un statut de « dominé-passif » à celui de « dominant-actif », ainsi qu'en témoigne la figure ci-après.



<sup>1</sup> même si ce produit est paramétré à son avantage et selon ses caractéristiques

<sup>2</sup> la conception d'un produit se réalise en grande partie à huis clos, même si les américains ont tenté de faire participer les utilisateurs au travers d'« Industry Focus Group »

Dans ce sens, le CIGREF<sup>3</sup> a mis en évidence la participation montante des Directions Générales à hauteur de 67%, et de celles des Directions Opérationnelles pour 55%, dans l'évolution des SI, qui dessinent une association de compétences et un partage des responsabilités<sup>4</sup>, nouveaux dans la construction des projets.

### La matérialisation des services

Fort de l'immatérialité des services, nous voici convaincus de la nécessité de représenter le service avec une volonté de correspondance de ce qu'en attend le client.

Quid de sa validation en fin d'exécution ?

Quelle garantie de fidélité par rapport à la demande ?

Quelle orientation de production pour les consultants associés aux services ?

Quelle mesure de la qualité, et quelles actions entreprendre en cas d'insatisfaction ?

Comment gérer et garantir une fidélisation ?

La réponse à ces questions passe par la définition de quatre plans sur lesquels le service va pouvoir se matérialiser :

#### Matérialisation de l'Offre de services

Celle-ci se concentre sur la production d'un catalogue de services dont chacun des services est représenté selon une forme simple et synthétique illustrant et décrivant le contenu du service, son périmètre, les interlocuteurs rattachés à son exécution, son domaine de technologie ou applicatif, ses livrables, au travers d'une fiche technique.

#### Matérialisation du service...

... avec la définition du ou des livrables<sup>5</sup> de la prestation incluant également ceux des prestations amont et aval permettant sa réalisation, et exprimant une notion d'architecture de prestations<sup>6</sup>.

#### Matérialisation de la relation Client / Fournisseur

Cette matérialisation va permettre d'accompagner le client et le fournisseur au travers de la définition, et du respect des niveaux de service, qui trouveront des déclinaisons d'amont en aval, de la relation en partant de la charte des services, jusqu'à la réalisation d'un Plan d'Assurance Qualité (PAQ), en passant par la convention des services, le catalogue des services, et le contrat de services.

<sup>3</sup> Club Informatique des Grandes Entreprises

<sup>4</sup> Marketinf de l'Informatique auprès des décideurs 1999 CIGREF

<sup>5</sup> un livrable est défini comme « le résultat attendu par le client, d'une activité et d'un ensemble de tâches. Le service « installation d'un poste de travail » sera la fourniture et la mise à disposition d'un poste de travail aux normes du master préconisé par la DSI.

<sup>6</sup> l'Offre réalisant à un niveau supérieur, une unification en un ensemble architectonique.

### **Matérialisation de la qualité**

La gestion de la qualité va se matérialiser selon *des indicateurs* précisant les mouvements en volumes et en typologie (maintenance, installation, opérations sur postes), les *fréquences*, et les *délais* liés aux niveaux de services. Si nous reprenons notre exemple de l'installation du poste de travail, il faudra préciser dans le Plan d'Assurance Qualité le nombre de postes installés, la période correspondante (journée, semaine, mois), et la fréquence (correspondant au nombre de postes par période); l'ensemble par typologie de service. Concernant les *délais* il faudra se reporter à la prestation qui définit dans les livrables, les modalités d'intervention et d'exécution selon les niveaux de services recensés<sup>1</sup>.

### **La production des services<sup>2</sup>**

La production des services comporte *deux volets liant le point de contact client et le prestataire*. Un volet opérationnel s'attachant à l'exécution du service, et un volet relationnel prenant en compte les attitudes et les comportements durant la prestation.

#### **Le volet opérationnel**

Le volet opérationnel comporte 3 sous-ensembles :

- **La gestion de projet (delivery management)** dont la finalité est de s'appliquer à définir une organisation (comités), une Méthodologie (phases, étapes, approches, outils) et des livrables aussi bien projet que service ;
- **La gestion de la qualité des services (Practice Management)** qui s'appuie sur la Gestion des compétences, la Gestion des flux (pointes et creux d'activité), la mesure de la qualité (PAQ = indicateurs, facteurs et critères de qualité) ;
- **La gestion des taux d'occupation et/ou Gestion de capacité (Yield Management)** qui établit un équilibre entre la gestion des affectations, le choix et contrôle des missions selon un standard d'offre, et la motivation des équipes.

#### **Le volet relationnel**

- Les composantes du volet relationnel visent à assurer la position pertinente de l'attitude selon les 3 points ci-après.
- La gestion du point de contact client (Client Management)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Le niveau de service des VIP pourra par exemple exiger une installation en 2h, tandis que les niveaux « Projets » et « utilisateur », demanderont respectivement 1 journée et 1 semaine.

<sup>2</sup> servuction

<sup>3</sup> Il conviendrait d'ajouter à ces 4 fonctions une 5<sup>e</sup> fonction qui est la fonction « support », telle qu'elle est libellée dans ITIL. La totalité de ces fonctions (Practice Management ; Yield Management, Delivery Management, Client Management, Support Management) couvrent le spectre de la gestion des services et sont représentées dans ITIL par 2 classes de domaines qui sont « Service Support », et « Service Delivery ». Seule la fonction « support » dans ITIL est matérialisée par le « service desk » ; les autres fonctions sont représentées par la gestion des processus.

- Elle assure la bonne distribution du « Jeu de la domination et de la participation » selon 4 scénarii :
  - participation passive ;
  - participation active ;
  - client Dominé ;
  - client dominant ; en intégrant dans la gestion de ses équipes la prise en compte du Personnel en contact selon 3 plans :
    - le visible ;
    - le gestuel ;
    - le verbal ;
- pour la La gestion du client à partir de valeurs telles que :
  - le conseil ;
  - la vente ;
  - le contrôle de bout en bout ;
  - la fierté de travailler pour son entreprise ;
  - la tolérance au stress ;
  - ...

Au-delà de la fourniture des compétences, la combinaison des paramètres concernant chacun de ces registres permet la mise en forme de l'exécution et de la réalisation de l'offre de services selon les modalités d'intervention adaptées. Une prestation de service sur « la veille technologique » s'appuiera d'avantage sur le conseil et privilégiera la fierté de travailler pour son entreprise, alors qu'une prestation de support retiendra la tolérance au stress et le contrôle de bout en bout.

## **L'enseignement des services**

---

Affranchis de la spécificité des services, nous voici en mesure de construire un programme d'enseignement idoine qui assurera une mise en application en rapport avec les filières concernées. Ainsi de la simple culture générale agrégeant l'ensemble, jusqu'à l'approfondissement des composantes de services, ces trois plans pourraient permettre de pouvoir réaliser l'articulation permettant de passer d'une simple initiation à une expertise, en fonction des besoins de la filière concernée. Comment ITIL peut-il participer à cet enseignement ?

### **ITIL et la gestion des services<sup>4</sup>**

La modélisation ITIL repose sur deux domaines qui sont :

- le soutien des services (service support) ;
- la fourniture des services (service delivery).

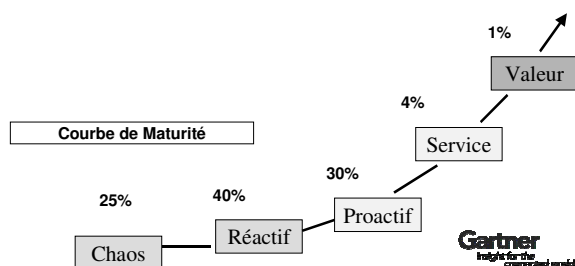
Chacun de ces domaines propose de couvrir les besoins afférents à leur finalité et objectifs respectifs par le respect et le suivi de cinq processus chacun, plus une fonction, le « Service Desk », intégrée au domaine du soutien des services.

Avec ces dix processus et cette fonction, ITIL couvre la totalité du domaine des services informatiques, en

<sup>4</sup> servuction

appliquant la mise en œuvre de chacune des trois composantes que nous avons citées plus haut :

- la participation des utilisateurs dans chacun des processus en vue de la définition des niveaux de service, mais aussi de la gestion des changements ou de la mise en production des applications, voire encore la gestion des capacités allant jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise pour enregistrer les besoins actuels et futurs de celle-ci en termes de stratégie (conquête de marché, croissance externe, nouveaux canaux de distribution, nouveaux produits, etc.) ;
- la matérialisation des services avec la fourniture des documents assurant la qualité de la fourniture en termes de charte, convention, et catalogue de services, exprimant la concrétisation des besoins des différents niveaux de l'entreprise ;
- la production des services avec, au-delà des processus rattachés à cette production<sup>1</sup>, la fourniture d'un modèle de gestion de la qualité (cycle de DEMING) selon une progression constante aboutissant à une maturation progressive des services allant, selon le modèle du Gartner, du chaos au service coopérant avec la valeur.<sup>2</sup>



Avec cette modélisation des services, ITIL permet une mise en perspective des services en général, puisque les notions de support des services, et de fourniture des services, autant que le cycle de la qualité de DEMING, ou l'approche par processus, dépassent largement le cadre des SI. Il n'en reste pas moins le modèle le plus connu et le plus utilisé par les DSI comme en témoigne cette autre étude du Gartner<sup>3</sup>.

	2003	2004
Je n'en ai jamais entendu parler	27 %	22%

<sup>1</sup> Mise En Production (MEP) par exemple

<sup>2</sup> Cette courbe est à la fois descriptive et prescriptive de ce que les services informatiques occupent comme position et comme contribution à la création de valeur pour une organisation. Cf Gartner Publication N° G 00130167 « update to the IT Asset Management Maturity Model" Patricia ADAMS 18 august 2005

<sup>3</sup> Cf Perspectives N° 1 août -septembre 2005 « Utilisation et Connaissance de l'ITIL en hausse »

auparavant		
Je sais que cela a trait aux processus et aux meilleures pratiques de gestion informatique	42 %	36 %
J'ai utilisé ITIL pour documenter les processus de gestion des incidents et des problèmes	14 %	16 %
J'utilise actuellement plusieurs directives de ITIL en matière de processus de gestion	17 %	25 %
Nombre de réponses au sondage	138	164

« Dans quelle mesure connaissez-vous et utilisez-vous ITIL ? »

ITIL (uniquement)	31 %
Cobit (uniquement)	4 %
CMM (uniquement)	3 %
ISO 9000 (uniquement)	3 %
Six Sigma (uniquement)	7 %
Tous ces modèles	1 %
ITIL et Cobit ou CMM	13 %
ITIL et ISO 9000 ou Six Sigma	19 %
Aucun de ces modèles	19 %
Nombre de réponses au sondage	<b>134</b>

« Sur quels modèles prévoyez-vous de vous standardiser pour vos opérations informatiques ? »

Cette notoriété d'ITIL, accompagnée de son utilisation, témoigne de sa complétude, et de la couverture des besoins en matière de gestion des services informatiques. Souhaitons qu'elle puisse augurer de quelques vertus pédagogiques supplémentaires pour s'étendre au monde des services tout entier et pénétrer l'univers des universités et des grandes écoles. ▲

**Pierre Jourdan**  
[www.catalog-e-til.com](http://www.catalog-e-til.com)